Décembre 2010

N°18

Les cahiers de l'EssenCCIel

Les rendez-vous de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maine-et-Loire

Edito

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus difficile, l'innovation s'avère un levier efficace pour développer son activité. Se différencier, apporter une réponse pertinente aux besoins des marchés qui évoluent de plus en plus rapidement, tels sont les soucis quotidiens du chef d'entreprise.
Comment innover efficacement ? Quels outils pour quelle méthode ? Comment manager un projet innovant ? Autant de questions auxquelles doivent faire face les entrepreneurs. La CCI de Maine-et-Loire tente d'y répondre grâce notamment à l'exemple de l'entreprise BOUVET dont l'expérience en ce domaine est remarquable, mais aussi par l'intervention du cabinet de conseil en organisation et management de l'innovation APROLINK. Ils apportent tous deux un éclairage précieux sur ce sujet à fort enjeu.
Une culture appropriée, une organisation dédiée et le fonctionnement en mode projet favorisent la pratique continue et performante de l'innovation dans toutes les dimensions de l'entreprise. Cette optimisation s'avère d'autant plus déterminante que seulement une idée sur quatre en moyenne aboutit à la commercialisation réussie d'une offre nouvelle, c'est-à-dire à une innovation. D'où l'importance de favoriser la créativité afin de maximiser les opportunités de réponses aux nouveaux besoins des clients.
Loin de constituer un paradoxe, concilier créativité et organisation de l'innovation favorise la pérennité et le développement des entreprises, qu'il s'agisse d'amélioration continue ou d'innovation de rupture.

Michel HOUDOU,
Président de la Commission Innovation

Au sommaire de ce 18ème numéro des Cahiers de l'EssenCCIel, tout ce qu'il faut retenir de la Rencontre Innovation RI² du 4 mai dans les locaux de l'entreprise BOUVET à La Membrolle-sur-Longuénée. Et pour plus d'information, de conseil, de formation, « Ayez le réflexe CCI ! ».

Piloter l'innovation, une démarche gagnante

Synthèse de la Rencontre Innovation RI² « L'innovation : mode d'emploi et bonnes pratiques » du 4 mai 2010. Cette rencontre était animée par Aurélie SEVET, Conseillère Innovation et Développement industriel au sein du Pôle Innovation – International de la CCI de Maine-et-Loire ; avec la participation de Patrick BOUVET, PDG, de Pascal KERBIQUET, Responsable bureau d'études et Emmanuel LE COZ, responsable des Ressources-Humaines, pour l'entreprise BOUVET et de Régis GUILLET de la société APROLINK, cabinet de conseil en organisation et management de l'innovation.

• Le processus de gestion de projets innovants

L'innovation vient d'abord d'une idée ; il convient ensuite de la faire accepter dans l'entreprise, de convaincre les responsables de sa pertinence, puis de la transformer en innovation.

Pour encourager et stimuler la créativité, il existe des outils comme :

- **le jeu de l'utopie :** technique pour la recherche de produit miraculeux lors de séances de créativité.

- **le mindmapping :** méthode qui consiste à choisir un sujet central, puis proposer des idées autour, à l'aide ou non d'un logiciel.

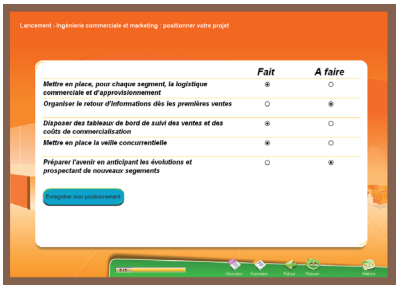
On ne peut parler d'innovation que dans la mesure où le projet devient un succès commercial. Ce qui signifie que l'innovation fait appel à la technique, mais aussi très largement au marketing. Parmi les nouvelles idées, seules quelques-unes sont retenues et entrainent une étude de faisabilité.

CCI DE MAINE-ET-LOIRE
Créateur d'énergies

La conduite de projets innovants amène la PME à investir dans la veille, en particulier en matière concurrentielle et technologique. Celle-ci n'est pas forcément onéreuse car les bases de recherche sont très bien structurées, mais elle nécessite au moins un investissement en temps. Elle peut être menée en interne ou sous-traitée à des cabinets extérieurs spécialisés, ce qui est souvent le cas pour la veille technologique quelquefois plus compliquée, voire réalisée via un poste en temps partagé.
Une PME innovante met généralement en place un portefeuille de trois à quatre projets conduits simultanément. Certains pourront démarrer, d'autres seront abandonnés. L'entreprise définit une stratégie d'innovation et y dédie une organisation, sans oublier la dimension marketing. Le dirigeant s'appuie sur un chef de projet à qui il laisse une latitude d'action suffisante pour coordonner le projet de A à Z, avec l'implication d'un comité d'innovation qui se réunit régulièrement. Ces acteurs fonctionnent en mode projet en privilégiant l'écoute des clients et une vision globale de l'ensemble des processus dans une approche de qualité, de mesurabilité et d'amélioration.

A chacune des cinq étapes à savoir : la formulation, la faisabilité, le développement, le lancement et le cycle de vie, toutes les fonctions sont associées, du marketing à l'organisation en passant par la technique, le juridique, le financier.

Etapes	Formulation	Faisabilité	Développement	Lancement	Cycle de vie
Commercial & Marketing Technique Juridique Financier Management & Organisation	Présenter un nouveau concept de bien ou de service, réalisable dans ses principes et crédible dans ses ambitions	Analyser la faisabilité du projet et établir un premier plan d'affaires	Valider l'offre techniquement et commercialement puis, affiner le plan d'affaires	Organiser l'industrialisation et la mise sur le marché	Evaluer le résultat du lancement et gérer le cycle de vie de l'offre


Lancement - Ingénierie commerciale et marketing : positionner votre projet
Fait
A faire
Mettre en place, pour chaque segment, la logistique commerciale et d'approvisionnement
Organiser le retour d'informations dès les premières ventes
Disposer des tableaux de bord de suivi des ventes et des coûts de commercialisation
Mettre en place la veille concurrentielle
Préparer l'avenir en anticipant les évolutions et prospectant de nouveaux segments
Enregistrer mon positionnement

Synthèse de la matrice dont OSEO propose l'exploitation en ligne pour chaque projet en cours en cliquant sur le lien www.oseo.fr//gmpi/oseo/.

• Les principes de management

Même si la conduite de chaque projet est déléguée, l'innovation passe nécessairement par le dirigeant qui en assume les risques et la pleine responsabilité et doit donc l'animer.
Il fait émerger une culture de l'innovation qui ne se décrète pas, mais résulte de plusieurs composantes :

- des valeurs et des comportements comme l'initiative, le droit à l'erreur, la tolérance, l'accueil des idées nouvelles, le pragmatisme, la confiance et la réactivité,
- une politique de ressources humaines qui favorise le recrutement de personnes d'horizons très différents et la communication interne par exemple en partageant les succès,
- une attention soutenue à l'écoute des clients,
- l'ouverture sur l'extérieur et en particulier avec les fournisseurs, les organismes de recherche, les groupements, les confrères tout en menant une veille sur les normes et les brevets.

Dans le même temps, il faut définir le profil des équipes, les former et gérer le personnel avec l'aide de la GPEC. La réussite réside aussi dans la mobilisation des salariés autour du dirigeant.

• Des points de vigilance

Pour innover, il faut prendre du temps alors que les services R&D se trouvent souvent surchargés et que le personnel travaille sous pression. Dans la pratique, les services R&D sont occupés à 80% sur du développement et non sur l'innovation. Leur dégager plus de temps pour l'innovation serait plus pertinent.

L'innovation concerne toutes les dimensions de l'entreprise et il faut éviter de cloisonner les actions.

La PME doit conserver sa capacité à faire de la marge et du profit tout en innovant, trouver un équilibre entre performance économique et innovation, l'une ne devant pas se pratiquer au détriment de l'autre.

Pour préserver la confidentialité, l'entreprise peut être amenée à contractualiser avec ses collaborateurs.

La propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) est indispensable à la protection et à la valorisation de l'innovation et s'envisage dès le début dans le projet.

• BOUVET l'innovation exemplaire

La société BOUVET tient la quatrième place nationale sur le marché des fenêtres et fermetures en PVC et aluminium. Installée sur quatre sites de production à la Membrolle sur Longuenée (49), Avrillé (49), Beaucouzé (49) et la Balme les Grottes (38), elle emploie 630 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 97 millions d'euros. Chaque année, elle transforme 7 000 tonnes de PVC et 1 000 tonnes d'aluminium pour une production de 330 000 menuiseries et 170 000 fermetures.

Les « gammistes » européens comme KOMERLING ou REHAU couvrent 90% du marché de la fenêtre. Ils fournissent des profilés en PVC et aluminium aux menuisiers assembleurs. A contrario, l'entreprise BOUVET crée elle-même ses propres gammes de profilés. Ce choix stratégique fait partie de la culture de l'entreprise et élargit les possibilités d'innovation. La maîtrise d'une étape supplémentaire permet d'innover plus que les concurrents purs assembleurs.

• La culture de l'innovation : une marque de fabrique chez BOUVET

BOUVET fabrique des menuiseries et des fermetures depuis 1921.

1978 : première menuiserie PVC "FB150".
En créant la première gamme de menuiseries PVC, matériau inaltérable et isolant nouveau pour la menuiserie, BOUVET réalise un choix audacieux pour l'époque dont la pertinence se confirme aujourd'hui, le PVC représentant 55% de parts de marché.

1994 : menuiserie Grand Large.
Cette nouvelle génération de fenêtres accroît la surface vitrée de 20% grâce à un meneau central de 96 millimètres seulement.

2000 : menuiserie Odace
Cette fenêtre aux formes arrondies bénéficie des avancées techniques qui permettent de supprimer le plomb, donnant ainsi au PVC ses lettres de noblesse.

2002 : menuiserie Coloriance
Alliant l'aluminium et le PVC,
elle repose sur 2 principes :
- conserver une menuiserie PVC évoluée,
- colorer sa face extérieure : l'aluminium permet d'utiliser une multitude de couleurs.

2006 : menuiserie Altuce
Le savoir-faire de l'entreprise a permis de concevoir un produit fiable et abouti à rupture de pont thermique pour lequel de nombreux test d'endurance ont permis d'obtenir le « label qualimarine ».

2008, un cap franchi avec TWINEA

Phase 1 : Le groupe projet

Le projet TWINEA a démarré sur la base du constat suivant : la demande de baies vitrées s'accroît en même temps que les exigences d'isolation, alors que BOUVET propose des baies en aluminium avec des profilés fins et étroits, donc esthétiques, mais avec de faibles performances thermiques. L'entreprise se fixe donc le cahier des charges suivant : produire un coulissant ayant de bonnes performances thermiques, avec l'esthétique d'un coulissant aluminium. Le besoin porte sur l'isolation et une surface vitrée la plus grande possible pour répondre aux attentes des architectes. A partir de là, le groupe projet s'est lancé dans de nombreuses recherches en s'appuyant sur la veille technologique, puis a entrepris des essais avec de nouveaux matériaux.
BOUVET a initié un partenariat avec différents fournisseurs, mais également avec un confrère :
• VETROTEC (à l'époque filiale de Saint-Gobain) pour la verrerie,
• l'entreprise ROSSI pour l'outillage,
• le cabinet IDA pour le design,
• l'entreprise de menuiserie industrielle LORILLARD pour le procédé de fabrication.

Bien que les partenariats avec les grandes entreprises restent difficiles à obtenir pour une PME, le rapport de force étant complètement en sa défaveur, les techniciens ont permis aux négociations d'aboutir. De tels partenariats permettent de partager les coûts et les risques et de réunir des savoir-faire complémentaires.

Phase 2 : La validation du concept 18 mois

C'est une phase de prise de décision.
Le budget, la rentabilité et la faisabilité technique sont définis. L'entreprise peut concrétiser ses partenariats. Elle vérifie la liberté d'exploitation et élabore la stratégie de propriété industrielle. Elle intègre le projet dans la stratégie de l'entreprise en tenant compte des paramètres environnementaux et de la dimension marketing.

Phase 3 : La définition technique et le process 18 mois

Les techniciens œuvrent en concertation avec le designer bien au fait des attentes du client final pour une meilleure définition des éléments techniques et la réalisation du prototype.
L'entreprise choisit ses fournisseurs et les premiers essais démarrent.

Phase 4 : L'industrialisation 12 mois

Le développement des premiers coulissants en PVC renforcé par de la fibre de verre « pulextrudée » s'accompagne de la mise au point du procédé de fabrication.
L'entreprise effectue les démarches auprès du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (C.S.T.B) pour l'obtention de la Norme Française (NF). Les certifications sont plus difficiles à obtenir pour un produit innovant car cela implique de construire un nouveau référentiel.

Dans le cadre de son plan marketing BOUVET a présenté son produit en avant-première lors du salon BATIMAT 2007 et a reçu un premier prix. Cette distinction s'avèrera une aide précieuse pour l'obtention de la norme NF et le lancement commercial.

Phase 5 : La commercialisation

Quatre ans après les premières investigations, la commercialisation débute. La première année est une année de découverte et d'essais par le client. Le réel démarrage intervient en 2010, soit 5 ans après les premières études. Ceci peut paraître long, mais il s'agit d'un délai classique en R&D pure. L'entreprise aurait pu gagner une année au début des recherches, de nombreux essais ayant été réalisés avec du chanvre avant de se concrétiser par de la fibre de verre.
L'entreprise BOUVET a été primée trois fois et cela a permis de casser le verrou de la crainte que suscite souvent un nouveau produit.

• L'innovation au service de l'amélioration des compétences

De nouvelles techniques et de nouveaux matériaux nécessitent le développement de nouvelles compétences. BOUVET a donc mis en place des formations spécifiques, qui ont renforcé la maîtrise technique du personnel, tout en participant au développement de la culture de l'entreprise. Depuis 2007, 14 salariés ont bénéficié d'une formation totalement adaptée à l'entreprise BOUVET.

En interne : l'entreprise a mis en place en collaboration avec la CCI de Maine-et-Loire une démarche de qualification qui aboutit à un diplôme équivalent au BAC PRO. Cette formation s'inscrit dans une démarche volontaire ou fait suite à la proposition d'un responsable.

En externe : en collaboration avec le Pôle emploi, l'entreprise a utilisé une méthode de recrutement par similitude, basée sur l'identification des aptitudes auprès de personnes dont le profil n'est habituellement pas recherché.

La procédure consiste dans :

- l'identification des aptitudes recherchées,
- la réunion collective présentant l'entreprise et les conditions d'emploi,
- le passage de tests pratiques en situation de travail,
- l'entretien individuel pour vérifier l'adéquation entre la culture de la personne et celle de l'entreprise.

BOUVET a ainsi recruté 75 personnes en CDD et trois ans après, 40 salariés bénéficient d'un CDI.
L'engagement à innover permet de garder les salariés mobilisés en leur offrant des possibilités de formation. Pour les salariés, apporter de nouvelles idées, participer au processus, faire partie d'une entreprise innovante reconnue et partager ses succès renforcent la motivation et limite le « turn over ».

• Des axes de progrès

L'organisation du capital savoir
Formaliser le savoir dans une entreprise commence à la machine à café et se prolonge jusqu'à l'utilisation de logiciels qui permettent de structurer le stockage des informations dans l'entreprise. Il faut enrichir et stocker efficacement la connaissance pour que les nouveaux arrivants puissent s'imprégner rapidement de ce savoir.

La prospective et l'innovation durable
Il existe des techniques de prospective qui facilitent la projection dans le futur et aide à imaginer l'avenir idéal pour les consommateurs d'après-demain. La prospective est un outil de stratégie et de management.

La cartographie des technologies
Elle intègre les nouvelles technologies, leur durée de vie et les produits qui seront proposés dans le futur.

Le Plan d'Action Innovation
Il s'apparente au Plan Directeur et vise à développer les technologies nécessaires aux produits de demain par l'établissement d'un calendrier sur 3 à 5 ans comportant une liste de nouvelles technologies et la sélection des plus prometteuses.

La " fast innovation "
En 1995, il fallait 5 ans pour mettre une voiture sur le marché ; aujourd'hui cela ne demande plus que 18 mois. Dans la mode, plusieurs collections sortent par an. La « fast innovation » fait référence à l'accélération du rythme imposé pour sortir un nouveau produit en adéquation avec les évolutions du marché.

" L' open innovation "
Elle est très bien illustrée par BOUVET : l'entreprise s'est ouverte à ses confrères, aux grandes entreprises, aux laboratoires de recherche. Même si elle reste difficile, la démarche collaborative permet de partager les risques et de mutualiser les compétences.

Le couplage
" innovation – exportation "
Il s'agit de concevoir un produit dans une logique internationale dès le départ.

MENUISERIE AVENIR : anticiper ensemble

Initiée par la CCI de Maine-et-Loire, soutenue par l'Etat et le Conseil Régional des Pays de la Loire, la Filière Menuiserie Industrielle s'est constituée en association en janvier 2010 sous le nom de « Menuiserie Avenir ». Réunissant les fabricants de menuiseries (ouvertures, fermetures, portes vérandas, portes de garage et portails) en bois, aluminium ou PVC, elle conforte le savoir-faire et le poids de la Région des Pays de la Loire, première concentration française et européenne sur ce marché.

L'association s'est fixée pour ambition d'être « le » pôle de référence de la menuiserie industrielle en France (10 000 salariés pour près de 50 entreprises parmi lesquelles beaucoup des leaders nationaux) et de se positionner comme acteur de la construction en partenariat avec le Pôle Génie Civil Eco-construction, Atlanbois, Filière Haute Qualité Environnementale…

Les actions conduites visent à renforcer la performance des entreprises comme la mise en place d'une démarche Santé / Performance, mais aussi les sensibiliser sur les démarches d'innovation à travers les Déclic Innovation ® réalisés par les conseillers des CCI, la réalisation d'une étude basée sur le design sensoriel afin d'identifier les attentes des utilisateurs de fenêtres, baies et vérandas ou un projet de palettisation. Enfin, une action ambitieuse se met en place sur la promotion des menuiseries des Pays de la Loire dans les Bâtiments Basse Consommation.

Une expérience originale de mise en relation de dirigeants de P.M.E. qui ont su, dans un contexte concurrentiel, et au-delà des matériaux utilisés, mettre en commun leurs problématiques et travailler ensemble de manière pragmatique pour booster l'innovation dans

• AYEZ LE REFLEXE CCI •
Votre contact sur cette thématique :
Pôle Innovation - International
Aurélie SEVET • Tél. : 02 41 49 87 87
aurelie.sevet@maineetloire.cci.fr

CCI DE MAINE-ET-LOIRE
Créateur d'énergies

Les Cahiers de l'EssenCCIel sont édités par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maine-et-Loire - 8, boulevard du Roi René - B.P. 60626 - 49006 Angers cedex 01 - Tél. : 02 41 20 49 00 Directeur de la publication : Joël Blandin - Rédacteur en chef : Alain Ratour - Secrétaire de rédaction : Dominique Gruson - Rédactrice : Christelle Gourronc - Conception : Cécile Grosbois - Impression : LGL 02 41 69 05 05 - Routage : Ouest Routage 02 41 42 35 25 - Tirage : 1 000 exemplaires. Dépôt légal : décembre 2010. Publication en accès sur le site Internet de la CCI : www.maineetloire.cci.fr